

Die Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung: strategische Revitalisierung und Kollektivverhandlungen

Naglo, Kristian

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Naglo, K. (2003). Die Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung: strategische Revitalisierung und Kollektivverhandlungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 10(3), 438-458. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345824>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kristian Naglo*

Die Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung. Strategische Revitalisierung und Kollektivverhandlungen**

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die jüngsten Revitalisierungsansätze der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung im Kontext der historisch-spezifischen Entwicklungen der Arbeiterbewegung und der Charakteristika des amerikanischen Systems der industriellen Beziehungen zu analysieren. Zentrale Aspekte sind die analytische Betrachtung des allgemeinen gewerkschaftlichen Niedergangs, die Verdeutlichung der Heterogenität gewerkschaftlicher Ansätze zur Revitalisierung im Rahmen sogenannter corporate campaigns sowie der Bereich der Kollektivverhandlungen. Eine Gegenüberstellung zweier nationaler Gewerkschaften (SEIU und CWA) dient der Konkretisierung bzw. Kontrastierung gewerkschaftlicher Maßnahmen. Die Analyse zeigt, dass die neuen strategischen Ansätze einzelner Gewerkschaften sich bereits positiv auswirkten, dass aber einer strukturellen Verbesserung der Gesamtsituation der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung bisher die mangelnde Generalisierbarkeit der Revitalisierungsansätze und die – insbesondere nach der Übernahme der Präsidentschaft durch George W. Bush – in weite Ferne gerückte Möglichkeit einer Reform der Arbeitsgesetzgebung im Wege stehen.

The revival of the American labor movement. Strategic revitalization and collective bargaining

The objective of this article is to analyse the recent revitalization initiatives of American trade unions given the current situation of the US labour movement and the characteristics of the industrial relations system. The analytical focus centres on the general decline of the American labor movement, on the diversity of the new approaches to revitalization through the corporate campaigns and in the field of collective bargaining. The article asks what accounts for the specific strategies American unions have adopted in their quest to reassert their position in the current industrial relations environment. The diversity of the new approaches is presented and evaluated by means of a comparison between two national unions, the SEIU and CWA. The article concludes that the new strategies already have had positive effects, but have not led to a structural improvement within the unionised sector, mainly because of the difficulties of generalizing the new approaches of revitalization and the meagre prospects for supportive labor law reform under the Bush administration.

Key words: American labor movement, collective bargaining, union strategies, union revitalization, corporate campaigns, union decline

* Kristian Naglo, Jg. 1973, Doktorand an der Universität Trier als Stipendiat des luxemburgischen Kulturministeriums. Der Beitrag entstand am Zentrum für Europa- und Nordamerikastudien (ZENS) an der Universität Göttingen. Korrespondenzadresse: Kristian Naglo, Paulinerstr. 4, D – 37073 Göttingen. E-Mail: kristian_naglo@yahoo.de.

** Artikel eingegangen: 5.11.2002
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 8.4.2003.

1. Einleitung

Mit dem zunehmenden Einflussverlust der amerikanischen Gewerkschaftsverbände,¹ der unter der Reagan-Administration und der ökonomischen Restrukturierung seinen Tiefpunkt erreichte, waren es vor allem die nationalen Gewerkschaften SEIU (*Service Employees International Union*) und CWA (*Communication Workers of America*), die ihre Betriebsgewerkschaftsorganisationen (*locals*) Ende der 1980er Jahre aufforderten, durch die Ausweitung der Basisarbeit Druck auf die Arbeitgeber auszuüben, um ihre Verhandlungsmacht am Arbeitsplatz zu erhöhen. Die darauf folgenden Initiativen der Einzelgewerkschaften wurden vom Dachverband wiederum als Grundlage einer strategischen Richtungsänderung aufgegriffen (vgl. AFL-CIO 1988). Diese Neuausrichtung der bereits totgeglaubten Gewerkschaftsbewegung fand ihren zwischenzeitlichen Höhepunkt mit der Wahl von John Sweeney – dem damaligen Präsidenten der SEIU – und seinem *New Voice*-Team 1995 an die Spitze des Dachverbandes AFL-CIO (*American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations*) (vgl. Dark 1999b).

Insbesondere in der amerikanischen Literatur (vgl. Turner 2001; Wever 1998; Bronfenbrenner 1998; Voss/Sherman 2000; Turner/Hurd 2001) wird in diesem Zusammenhang verbreitet ein Wandel des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses vom pragmatischen *business unionism* zu einem basisorientierten *social movement unionism* propagiert und als Voraussetzung für das Überleben der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung im 21. Jahrhundert angesehen.²

In der Folge sind verschiedenartige Revitalisierungstendenzen innerhalb der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung zu beobachten, die vor allem von zwei Kräften getragen werden: erstens von einer neuen Führung in einigen nationalen Einzelgewerkschaften,³ sowie von dem Dachverband AFL-CIO, der bereit ist, materielle Ressourcen und institutionelle Unterstützung für lokale Organisationsbestre-

¹ In dem vorliegenden Beitrag geht es vornehmlich um Entwicklungen und die Problematik im privaten Sektor. Im öffentlichen Sektor verhinderten verschiedene Mechanismen (z.B. politischer und sozialer Druck der Öffentlichkeit oder Gesetzgebung) vergleichbar aggressive *anti-union*-Kampagnen. Erst in den letzten Jahren sind ähnlich problematische Tendenzen wie im privaten auch im öffentlichen Sektor zu beobachten (vgl. Juravich/Bronfenbrenner 1998).

² In der amerikanischen wissenschaftlichen Debatte existieren unterschiedliche Sichtweisen bezüglich eines *social movement unionism*-Modells. Exemplarisch hierfür stehen zwei Beiträge innerhalb eines zur Thematik erschienenen Bandes (Turner et al. 2001): während Turner/Hurd (2001) die Meinung vertreten, die organisierte amerikanische Arbeiterschaft müsse durch die Implementierung eines *social movement unionism* einen Wandel im Sinne einer „sozialen Bewegung“ vollziehen und Koalitionen mit anderen gesellschaftlichen Bewegungen eingehen, argumentiert Katz (2001b) aus einem pragmatischeren Blickwinkel und stellt grundlegende Prämissen des ersten Beitrags in Frage, insbesondere bezüglich einer allgemeinen Transformation der organisierten amerikanischen Arbeiterschaft in eine „soziale Bewegung“.

³ Demgegenüber findet sich das Adjektiv *international* in der Regel im Namen einer US-Gewerkschaft, wenn diese gleichzeitig Beschäftigte in Mexiko und Kanada organisiert.

bungen, Koalitionsbildungen und die Erweiterung des Bereichs der Basispolitik zur Verfügung zu stellen, zweitens durch ein wiedererwecktes Interesse an der Teilnahme an Basisaktivitäten.

Dabei geht es um zum Teil konfliktorientierte Strategien, ähnlich denen, die schon den Erfolg der CIO-Gewerkschaften in den 1930er Jahren mitbegründeten. Im Zentrum der neuen Ansätze steht die Organisierung neuer Mitglieder und der Versuch, in integrativen Kampagnen (*corporate campaigns*) gewerkschaftliche Aktivitäten in verschiedenen Bereichen (Kollektivverhandlungen, Organisierungskampagnen, Koalitionsbildungen) zu verbinden und den obligatorischen Wahlprozess des *National Labor Relations Board* (NLRB) – und damit die rigide Gesetzgebung aus der Zeit des *New Deal* – zur gewerkschaftlichen Vertretung in den Betrieben zu umgehen.

Als Ausgangspunkt der Analyse dient hier ein historischer Überblick der Entwicklung des für die amerikanische Gewerkschaftsbewegung nach dem Zweiten Weltkrieg charakteristischen *servicing model* als Ausprägung des pragmatischen *business unionism* und der historischen Spezifika des amerikanischen Systems der Arbeitsbeziehungen. Vor diesem Hintergrund geht es um die Frage, welche Begründungen die Gewerkschaften ihren spezifischen Strategien im Kampf um verlorengegangene Handlungsmacht zugrunde legen bzw. welche Bedingungen den Strategiewandel beeinflussen. Der Bereich der Kollektivverhandlungen wird als eine Verbindung zwischen den neuen Strategien der Arbeitnehmerverbände zur Revitalisierung einerseits und einer Schlüsselfunktion gewerkschaftlichen Handelns andererseits theoretisch ins Zentrum gerückt. Zentrale Aspekte sind in diesem Zusammenhang die Analyse des gewerkschaftlichen Niedergangs in den USA und die als Antwort darauf zu verstehenden allgemeinen Ansätze zur Erneuerung.

In dieser Hinsicht erfolgt – im Sinne einer exemplarischen Konkretisierung – eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Revitalisierungstendenzen der nationalen Verbände SEIU und CWA in ihrem jeweiligen spezifischen Kontext.

Angenommen wird schließlich, dass nur eine differenzierte Analyse der Komplexität und Verschiedenartigkeit den unterschiedlichen Ansätzen gerecht werden kann: ein Ausbau der Position der Arbeitnehmerverbände in den USA kann dementsprechend nur durch unterschiedliche, der jeweiligen Gewerkschaft, ihrer Mitgliederklientel und der betreffenden Industrie angepassten Strategien erreicht werden, da einer Generalisierbarkeit der Revitalisierungsansätze die Heterogenität der Gewerkschaftsbewegung im Wege steht.⁴

⁴ Ziel dieses Beitrags ist also eine umfassende Betrachtung der verschiedenen Ansätze potentieller Erneuerung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung vor dem Hintergrund ihrer spezifisch-historischen Entwicklung im Kontext der industriellen Beziehungen. Der vorliegende Text unterscheidet sich in seiner Herangehensweise demzufolge grundsätzlich von einem in dieser Zeitschrift bereits erschienenen Artikel von Carola M. Frege (2000), der sich im Wesentlichen auf die Analyse eines der zentralen Aspekte in diesem Kontext bezieht, nämlich

2. Kurzer historischer Überblick

Die amerikanische Gewerkschaftsbewegung durchlief im Verlauf der vergangenen hundert Jahre wechselnde Phasen der Entwicklung und des Selbstverständnisses: von der berufsbezogenen Organisierung der Facharbeiter und der Ausbildung des *business unionism*, geprägt durch die AFL-Gewerkschaften unter Samuel Gompers, über die transformierende soziale Bewegung mit heftigen Arbeitskämpfen in den Großindustrien (1930er Jahre), die in der Gründung des CIO unter John L. Lewis mündete, zur Inkorporierung des *social contracts* (1940er Jahre) bis hin zum *servicing model* seit Beginn der 1950er Jahre (vgl. Brody 1980; Boyle 1998; Green 1980), dessen Charakteristika im Folgenden kurz nachgezeichnet werden sollen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg traten die USA in eine Phase wirtschaftlicher Prosperität ein, welche Stabilität und Verhandlungsmacht der Gewerkschaften begünstigte. Umfassende Tarifverträge in einem zunehmend legalistischen System der Arbeitsbeziehungen wurden zum Charakteristikum dieses Zeitabschnitts. In diesem Umfeld entwickelten sich die nationalen Gewerkschaften zu reinen Service-Organisationen. Zwar kam Kritik an den elitären Führern und der Metamorphose der Verbände in rein wirtschaftlich orientierte Organisationen auf; dennoch lieferte das System, was die Mitglieder in dieser Zeit forderten: sich stetig steigende wirtschaftliche Entlohnung sowie eine Vertretung innerhalb des vertraglich vereinbarten Regelungssystems in den Betrieben. Der Zusammenschluss der Dachorganisationen AFL und CIO (1955) bedeutete den letzten Schritt, der zur Umsetzung des gewerkschaftlichen Ansatzes des *servicing models* beitrug, in dem die nationalen Einzelgewerkschaften für den Bereich der Kollektivverhandlungen und die tarifvertragliche Umsetzung zuständig waren, während der AFL-CIO die politischen Aktivitäten koordinierte. Die Gewerkschaften fungierten in diesem System also vornehmlich als Dienstleister für ihre Mitglieder: „Under the servicing model, active involvement of the members would not be necessary“ (Hurd 2001: 453).

3. Die Arbeitsgesetzgebung des New Deal und Charakteristika der industriellen Beziehungen in den USA

Die Wahl Franklin D. Roosevelts 1932 und die sozialökonomische Krise der *Great Depression* markierten den Beginn einer neuen Ära der amerikanischen Arbeitsmarktpolitik auf Bundesebene. Roosevelt leitete eine Serie neuer Programme ein, die sowohl den Notleidenden helfen als auch die Kaufkraft der Bevölkerung sichern sollte. Diese Programme beinhalteten u.a. eine Arbeitslosenversicherung und die Festsetzung eines Mindestlohnes. Übereinstimmend mit den Prinzipien der Ökonomen und der Verantwortlichen der organisierten Arbeiterschaft wurde eine neue

des „Organisierungsmodells“. Mit der weiterführenden Fragestellung dieses Beitrags ergibt sich eine sinnvolle Ergänzung im Rahmen der Thematik.

Arbeitsgesetzgebung⁵ ins Leben gerufen, deren Eckpfeiler der *National Labor Relations Act* (1935) war, auch bekannt als der *Wagner Act*, nach seinem *chief legislative sponsor*, Senator Robert F. Wagner.

Der NLRA hatte eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung, weil er Kollektivverhandlungen explizit förderte und den Arbeitern das Recht zugestand, sich in Gewerkschaften zu organisieren. Darüber hinaus setzte er Standards für die Arbeitsbeziehungen, indem bestimmte „unfaire Praktiken“ der Arbeitgeber spezifiziert wurden.

Der NLRA bietet außerdem einen legalen Rahmen, der die Rechte der Arbeiter, sich zu organisieren, anerkennt, indem er mit den sogenannten „Anerkennungswahlen“ (*certification elections* oder *representation elections*) eine offizielle Prozedur zur Bestätigung der Gewerkschaften in den Betrieben unter der Schutzherrschaft der Bundesregierung einrichtete. Um die Repräsentation der Arbeitnehmer in einem Betrieb übernehmen zu können, müssen die Gewerkschaften in Wahlen innerhalb einer Tarifeinheit (*bargaining unit*) die Mehrheit erhalten (Kochan/Katz 1986: 159). Die in den Anerkennungswahlen bestätigte Gewerkschaft gilt als alleinige Vertreterin der *bargaining unit* in Tarifverhandlungen mit den Unternehmen (*exclusive bargaining agent*). Aufsichts- und unabhängige Regulierungsbehörde (*independent regulatory commission*) für die Umsetzung der Arbeitsgesetze und damit auch der Anerkennungswahlen ist das *National Labor Relations Board* (NLRB), deren Mitglieder vom Präsidenten benannt und vom Senat bestätigt werden (vgl. Gross 1974).

Vor dem Hintergrund, dass in den Vereinigten Staaten nur Mitglieder der Gewerkschaften von Tarifverträgen erfasst werden – d. h. die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten schließt ihre Arbeitsverträge individuell ab –, zeigt sich die Bedeutung gewerkschaftlicher Kampagnen zur Organisierung neuer Mitglieder im Rahmen der Anerkennungswahlen. In diesem Zusammenhang ist natürlich auch der NLRB als Regulierungsbehörde zu nennen, dessen politische Ausrichtung im komplizierten und tendenziell konfliktiven Wahlsystem nicht unerheblich für den Ausgang der Wahlen und damit die Anerkennung der gewerkschaftlichen Repräsentation in den Betrieben ist.

Dass die Arbeitnehmerverbände den langen Niedergang der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung an der Arbeitsgesetzgebung festmachen, liegt auch an den späteren Erweiterungen des Wagner Acts, nämlich dem *Labor Management Relations Act* (auch bekannt als *Taft-Hartley Act*) von 1947 und dem *Labor-Management*

⁵ Es war jedoch nicht allein die Gesetzgebung, die den Übergang zum neuen *Industrial Relations System* einleitete. Kochan/Katz (1986: 35) nennen zwei weitere Einflussfaktoren, welche die Besonderheit dieser Phase ausmachen: Erstens ist hier die Verlagerung der politischen Macht durch die Wahl der Roosevelt-Administration zu nennen, die den benötigten Rückhalt für die neue Gesetzgebung schuf. Zweitens vollzog sich ein Strategiewandel innerhalb der Gewerkschaftsbewegung weg vom *voluntaristic model* von Gompers AFL hin zum *industrial unionism* des CIO unter Lewis.

Reporting Disclosure Act (Landrum-Griffin Act) von 1959. Diese Erweiterungen (*amendments*) zum NLRA wurden durch den Kongress in Perioden öffentlicher Beunruhigung hinsichtlich einer angeblich exzessiven Macht der Gewerkschaften bestätigt und beinhalten diverse Restriktionen gewerkschaftlicher Aktivitäten und Instrumente (vgl. Dark 1999a; Kochan/Katz 1986; Tillman 1999; Waddington 2001).

Zwar änderten die Ergänzungen zum NLRA nicht grundsätzlich die Prinzipien und Praktiken, die sich im Bereich der Kollektivverhandlungen entwickelt hatten. Dennoch zielten sie ostentativ darauf ab, den Einfluss der Arbeitgeber am Verhandlungstisch zu stärken und die Möglichkeiten des Protests der Gewerkschaften einzuschränken (Kochan/Katz 1986: 38).

Gleichsam kennzeichnend für die industriellen Beziehungen in den USA ist ein grundsätzlicher Unwillen zum Konsens der Tarifpartner, der in der Abwesenheit einer gemeinsamen strategischen Sicht der Gewerkschaftsbewegung und der Arbeitgeber in Bezug auf die Arbeitsmarktpolitik begründet liegt. Damit verbunden sind tiefgreifende ideologische Unstimmigkeiten zwischen beiden Parteien, die einer grundlegenden Veränderung der Beziehungen durch einen Dialog etwa auf der nationalen Ebene im Wege stehen.⁶

Ferner ist im Verhältnis zu vergleichbaren (westlichen) Industrieländern für den Zeitraum nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs bis zum Beginn der 1980er Jahre eine dezentralisierte Struktur der Kollektivverhandlungen in den USA charakteristisch. Die Ausnahme bildeten Großindustrien mit starker gewerkschaftlicher Repräsentation, wie Auto, Stahl oder Telekommunikation, in denen traditionell zentralisierte Strukturen die Verhandlungen bestimmten. Diese Muster brachen im Verlauf der 1980er Jahre zunehmend auf und bewirkten eine weitere Dezentralisierung des Verhandlungssystems.

Gleichzeitig hat eine Verlagerung zu Abkommen auf der Firmenebene stattgefunden, die geprägt waren von der Praxis des sogenannten *concessionary bargaining*⁷ aus gewerkschaftlicher Sicht (vgl. Katz 2001a; Kochan et al. 1994). Selbst

⁶ Das wohl bedeutendste Beispiel ist in dieser Hinsicht das Scheitern der sog. *Dunlop Commission*, eines tripartistischen Komitees, das 1994 unter der Clinton-Administration ins Leben gerufen wurde, um potentielle Möglichkeiten einer effizienteren Regelung des rechtlichen Rahmens der Arbeitsbeziehungen zur Erreichung einer *win-win-situation* für Gewerkschaften und Arbeitgeber zu sondieren. Die als Kompromiss gedachten Vorschläge der Kommission wurden jedoch weder von der einen noch von der anderen Seite akzeptiert. Der Wechsel der Machtverhältnisse im Kongress im November 1994 von einer demokratischen zu einer republikanischen Mehrheit, und damit verbunden die Zunahme der politischen Polarisierung, beendete in der Folge jede Hoffnung auf die Realisierung einer Reform der Arbeitsgesetzgebung (vgl. Kochan 1995).

⁷ Der Ausdruck *concessionary bargaining* beschreibt das Verhandeln über Zugeständnisse. Für die Gewerkschaften ist dies problematisch, da sie mit jedem dieser Zugeständnisse ein Teil ihrer Fähigkeit einbüßen, die Interessen der Beschäftigten vertreten zu können (vgl. Lüthje/Scherrer 1993: 12). Dies wurde oftmals begleitet von der Taktik der Arbeitgeber in den

dort, wo Kontrakte auf der Firmenebene beibehalten wurden, entstanden größere Differenzen in den Abkommen zwischen den einzelnen Betrieben und ersetzt in einigen Fällen das starke *pattern bargaining*,⁸ das vormals zur Zentralisierung der Strukturen beitrug (Erickson 1996).

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der allgemeine Einflussverlust der Arbeitnehmerverbände in den USA als wichtige Voraussetzung für das Verständnis der jüngsten gewerkschaftlichen Revitalisierungsansätze analysiert.

4. Der allgemeine Einflussverlust der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung

Der gewerkschaftliche Niedergang in den USA wird vornehmlich an zwei Faktoren festgemacht: erstens am dramatischen Rückgang der absoluten Mitgliedszahlen sowie der Organisationsdichte⁹ – 1950 lag der Organisationsgrad bei ca. 30% (Freeman 1998), im Jahr 2000 waren hingegen nur noch 13,5% des gesamten Arbeitskräftepotentials (9% im Privatsektor) gewerkschaftlich organisiert (BLS 2001) – und an dem erheblichen Einflussverlust im Bereich der Kollektivverhandlungen, seit den 1980er Jahren. Dieser findet seinen Ausdruck vornehmlich im schlechten Abschneiden der Gewerkschaften bei den NLRB-Wahlen (vgl. Bronfenbrenner 1997; Freeman 1985) und der Praxis des *concessionary bargaining*.

Allgemeine Erklärungen des Niedergangs weisen auf strukturelle Veränderungen in der US-Wirtschaft zugunsten von Staaten vornehmlich im Süden hin, die die gewerkschaftliche Organisation aufgrund der sogenannten *right to work*-Gesetzgebung erschweren (vgl. Waddington 2001). Hinzu kommen Verschiebungen zugunsten von Beschäftigtengruppen, die weniger zugänglich für eine gewerkschaftliche Vertretung sind (z.B. Frauen und Angestellte). Natürlich sind die Probleme eines derart massiven Niedergangs der Gewerkschaften wie in den USA komplexer. Der Erklärungsansatz ist daher multikausal und wird kontrovers diskutiert.

Aus historischer Sicht ist vor allem das nicht genutzte Potential – im Sinne einer institutionellen Erneuerung – der Gewerkschaftsbewegung des *Civil Rights Movement* bzw. der *Anti-Vietnam*-Bewegung als Folge des vorherrschenden rückwärts-

Verhandlungen, die gewerkschaftlichen Vertreter der Firmen gegeneinander auszuspielen (*whipsawing*), oder der Drohung, die Firmen zu schließen, wenn die entsprechenden Konzessionen nicht geleistet würden.

⁸ Mit dem Begriff des *pattern bargaining* wird die Praxis bezeichnet, dass die Gewerkschaften mit einem führenden Unternehmen der Branche einen Abschluss aushandeln, der von den anderen Unternehmen als Muster übernommen wird (vgl. Lüthje/Scherrer 1993: 13).

⁹ In den USA sind seit der Implementierung der Gesetzgebung des *New Deal* – vereinfacht – drei Phasen der Entwicklung der Mitgliederzahlen zu unterscheiden: 1935-1950 ist ein Anstieg der absoluten Zahlen und des Organisationsgrads zu konstatieren; 1950-1979 ein Anstieg der absoluten Mitgliedszahlen, aber Rückgang des Organisationsgrads; 1980 bis heute ein Rückgang sowohl der absoluten Zahlen als auch des Organisationsgrads (Freeman 1998).

gewandten Konservatismus und Antikommunismus in der Tradition des Kalten Kriegs des AFL-CIO und der meisten seiner angeschlossenen nationalen Gewerkschaften¹⁰ („Serviceorganisationen für Weiße“) unter der Präsidentschaft George Meanys zu nennen. Der Dachverband argumentierte in dieser Hinsicht ganz auf der Linie des *State Department* und blockierte damit – im Gegensatz zu einigen Gewerkschaftsbewegungen vergleichbarer westlicher Industrieländer – jede mögliche Revitalisierung (Turner 2001: 18).

Eine weitere Sichtweise sieht den Niedergang der amerikanischen Gewerkschaften wiederum vornehmlich im Zusammenhang mit der Krise des *Fordismus* bzw. des *fordistischen Akkumulationsmodells* Ende der 1970er Jahre. Diesem Ansatz zufolge war das amerikanische System der industriellen Beziehungen der fordistischen Produktionsweise äußerst verhaftet und zählten insbesondere die stark gewerkschaftlich organisierten Branchen (wie die Automobilindustrie) zu den Verlierern auf dem Weltmarkt. Die Arbeitgeber empfanden die bestehenden Schutzrechte der Beschäftigten in diesem Kontext als hinderlich bei der Einführung neuer Produktionsmethoden und kündigten in der Folge den historischen Sozialpakt (*social contract*), wie er sich während und nach dem Zweiten Weltkrieg ausgebildet hatte. Ende der 1970er Jahre begann eine massive Aushöhlung der Arbeitsgesetzgebung. Die Unternehmen konnten immer häufiger illegale Einschüchterungsmaßnahmen gegenüber den Arbeitnehmern in den Anerkennungswahlen ergreifen, da der NLRB die Vergehen nur noch verspätet und geringfügig bestrafte (Lüthje/Scherrer 1993: 23). Dies führte in vielen Bereichen zu drastischen Lohnkürzungen oder zur Vertreibung der Gewerkschaften aus den Betrieben (*union busting*). In Branchen mit starker gewerkschaftlicher Vertretung konzentrierte sich das Management auf die Beseitigung tarifvertraglicher Regelungen (*work rules*) die Arbeit in den Betrieben betreffend, da hier die Gewerkschaften in der Lage waren – zumindest für die Kernbelegschaft profitabler Konzerne – Löhne nach der Formel „Inflationsausgleich plus Produktivitätszuwachs“ auszuhandeln.

Anfang der 1980er Jahre war die rechtliche Stellung der Arbeitnehmerverbände in der Folge dieser Entwicklungen bereits soweit untergraben, dass Präsident Reagan – im Gegensatz etwa zu Margaret Thatcher in Großbritannien – keiner weiteren Gesetzesinitiativen zur Einschränkung gewerkschaftlicher Macht bedurfte. Reagan ernannte vornehmlich unternehmerfreundlich eingestellte Kommissionsmitglieder in den NLRB und nahm den Gewerkschaften damit faktisch die Möglichkeit, eine An-

¹⁰ Allerdings gab es auch Ausnahmen, wie beispielsweise die UAW (*United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America*) unter der Präsidentschaft Walther Reuthers (seit 1947). Er war gegen die Einstellung des AFL-CIO und anderer Gewerkschaften bezüglich Kommunismus und Vietnam-Krieg und gilt daher als früher Vertreter des *social movement unionism*, wenn ihm auch in der historischen Debatte vorgeworfen wird, dass während seiner Präsidentschaft die innergewerkschaftliche Demokratie aufgrund seines autoritären Führungsstils zurückging (Tillman 1999: 151).

ererkennungswahl trotz entschiedener Unternehmeropposition¹¹ zu gewinnen. Die Entlassung bzw. dauerhafte Ersetzung von Fluglotsen im August 1981 durch die Regierung Reagan, welche in der Professional Air Traffic Controllers Union (PATCO) organisiert und an einem illegalen Streik zur Durchsetzung eines neuen Tarifvertrages beteiligt waren, illustrierte das neue politische Klima und gilt als Ausgangspunkt des dramatischen Einflussverlustes der Gewerkschaften in den 1980er Jahren. Ferner veranlasste die ökonomische Rezession 1981-83 viele Arbeitgeber, die Teilnahme an den Kollektivverhandlungen aufzukündigen (Kochan/Katz 1986: 44).

In diesem Zusammenhang sind auch die verfehlten Strategien der Gewerkschaften in den 1980er Jahren von Bedeutung, die in der Folge versuchten, flexibler zu reagieren, neue Partnerschaften mit dem Management einzugehen und die Hoffnung auf einen stärkeren Einfluss in politökonomischer Hinsicht – wie etwa in der korporatistischen Vielfalt Europas – aufzugeben. Mitte der 1990er Jahre wurde deutlich, dass diese Initiativen auf Betriebsebene zu kurz griffen und den gewerkschaftlichen Niedergang nicht stoppen konnten (Turner 2001: 4).

Insbesondere die Gewerkschaften sehen aufgrund dieser Entwicklungen den aus der Zeit des *New Deal* stammenden rechtlichen Rahmen der Arbeitsgesetzgebung zunehmend als ineffizientes, rigides und die Arbeitgeber bevorzugendes Instrument an. Tatsächlich bilden die strategischen Ansätze der *unions*, die *certification elections* – z. B. durch *card check recognition*¹² – zu umgehen, den Kern der Revitalisierungsstrategien im Bereich der Kollektivverhandlungen. Der Hauptkritikpunkt von Gewerkschaftsseite ist hier, dass im Gegensatz zu anderen Ländern der Prozess der Anerkennung einer gewerkschaftlichen Vertretung sehr langsam und hinderlich erscheint und darüber hinaus den Arbeitgebern viele Möglichkeiten eröffnet, die gewerkschaftliche Arbeit zu behindern.

Als entscheidender Faktor für die weitere Entwicklung der amerikanischen Gewerkschaften wird daher die potentielle Durchsetzung einer Reform der Arbeitsgesetzgebung angesehen. Hier sind auch die verfehlten Kampagnen der Gewerkschaften während der demokratischen Präsidentschaften von Jimmy Carter und Bill Clinton zur Durchsetzung einer Arbeitsrechtsreform bzw. zur Stärkung ihrer rechtlichen Stellung bei den Anerkennungswahlen anzuführen. Unter Präsident Carter scheiterte dieses Unterfangen sogar, obwohl die der Arbeiterschaft traditionell wohlgesonnene demokratische Partei die Mehrheit in beiden Häusern des Kongresses innehatte (Dark 1999a). In beiden Fällen fehlte die grundsätzliche Unterstützung der Gewerkschaftsmitglieder, und die Gewerkschaftsführer zeigten nur wenig Neigung, die

¹¹ Die Arbeitgeber begannen in dieser Zeit, ihren erweiterten Spielraum durch aggressives Vorgehen (z.B. Nicht-Einhaltung der Neutralität im Rahmen der NLRB-Wahlen) zu nutzen. Voss/Sherman (2000: 311) sprechen in dieser Hinsicht von einer *corporate opposition*.

¹² Der Terminus *card check recognition* bedeutet hier, dass der Arbeitgeber die Gewerkschaft als Verhandlungspartner anerkennt, sobald die Mehrheit der Beschäftigten in einer Tarifeinheit durch Unterschriften ihre Präferenz für die Gewerkschaft zum Ausdruck bringt.

Kampagnen durch eine breite Mobilisierung zu unterstützen. Dies wird im Wesentlichen mit dem exklusiven Charakter des *business unionism* erklärt. Lühje/Scherrer (1993: 14) weisen jedoch darauf hin, dass die alleinige Begründung des gewerkschaftlichen Niedergangs mit der Praxis des *business unionism* zu kurz greift, da er von der gewerkschaftlichen Basis bislang nicht wirklich in Frage gestellt wird.

Als direkte Folge des Rückgangs gewerkschaftlicher Organisationsgrade bzw. des Einflusses im Bereich der Kollektivverhandlungen lässt sich die zunehmende Individualisierung und Variation der Beschäftigungsstrukturen – verbunden mit einer generellen Entsolidarisierung – vor allem in Sektoren konstatieren, die vormalig zu großen Teilen gewerkschaftlich organisiert waren und danach einen erheblichen Einflussverlust der Verbände erlebten. Firmen ohne Arbeitnehmervertretung legten in diesem Kontext vermehrt Wert auf individuelle Züge (z. B. durch Belohnung) innerhalb des Beschäftigungssystems.

Im Folgenden geht es um die analytische Betrachtung neuer Konzepte in drei zentralen Bereichen gewerkschaftlichen Handelns, die den negativen Trend aufhalten sollen, nämlich des Organisierens neuer Mitglieder, der gezielten politischen Einflussnahme und der Bildung neuer Koalitionen mit anderen gesellschaftlichen Gruppen.

5. Allgemeine Ansätze zur Revitalisierung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung: Organisationsstrategien, politische Einflussnahme und Koalitionsbildungen

Im Zentrum der gewerkschaftlichen Anstrengung zur Revitalisierung steht die Rekrutierung neuer Mitglieder (*organizing the unorganized*). Das erste Mal seit den frühen Tagen des *industrial unionism* vor sechzig Jahren herrscht in den Führungsriege der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung, sowohl im Dachverband als auch in den Einzelgewerkschaften, eine Übereinkunft, dass der anhaltende Trend des Mitgliederrückgangs einer grundlegenden Erneuerung und damit einer erfolgreichen Zukunft der Gewerkschaftsbewegung im Wege steht (vgl. Bronfenbrenner 1998; Frege 2000). Zwar sind seit 1995 mehr Mitglieder in Gewerkschaften eingetreten als in den Jahren zuvor. Dennoch ist nach wie vor ein Netto-Verlust an Mitgliedern in absoluten Zahlen zu verzeichnen (Hurd et al. 2001: 2). Ein Problem ist in dieser Hinsicht, dass 80% der neu hinzugewonnenen Mitglieder von nur zehn der 66 Einzelgewerkschaften des AFL-CIO¹³ rekrutiert wurden. Die vielversprechendsten Ansätze sind also auf einige wenige Einzelgewerkschaften, wie z.B. HERE (*Hotel Employees and Restaurant Employees International Union*) oder aber insbesondere SEIU zurückzuführen.

¹³ Spezifische Strategien des AFL-CIO sind die Renaissance der *central labor councils* (lokale Einheiten des AFL-CIO in bestimmten Städten, Regierungsbezirken oder Regionen, vgl. Gaspin/Wial 1998), um mehr Einfluss an der Basis zu gewinnen oder das *Organizing Institute*, das Nachwuchskräfte zur Rekrutierung neuer Mitglieder ausbildet (vgl. Frege 2000).

Der nur punktuelle Erfolg innovativer Organisationsstrategien begründet sich vor allem dadurch, dass es für die Gewerkschaftsfunktionäre mit weniger Risiko verbunden ist, als Serviceleister für ihre Kernklientel in einem bekannten Umfeld zu verhandeln, als in einem konfliktiven Szenario zu versuchen, gegen die Unternehmeropposition um neue Mitgliedschaft zu werben. Nach Voss/Sherman (2000) findet nur dann ein Wechsel zu innovativen Organisationsstrategien statt, wenn drei Voraussetzungen gegeben sind: (1) interne politische Krisen, (2) ein Mitarbeiterstab mit Erfahrung in anderen sozialen Bewegungen und dem Willen, innovative Strategien umzusetzen, sowie (3) die Absicht, die Hilfe der nationalen Gewerkschaft zu nutzen. In dieser Hinsicht gilt die Unterstützung der lokalen Gewerkschaftseinheiten durch die nationale Gewerkschaft (*national union support*) als ein entscheidender Faktor für den Organisierungserfolg (Erickson et al. 2001).

Ein weiterer wichtiger Bereich gewerkschaftlicher Revitalisierung sind politische Aktivitäten (*political action*). Seit dem Zusammenschluss von AFL und CIO haben die nationalen Gewerkschaften die koordinierende Rolle des Dachverbandes im Bereich der Politik anerkannt. Es ist daher auch nicht überraschend, dass der Versuch der Sweeney-Administration, die politischen Strategien zu zentralisieren, breite Unterstützung fand (Hurd 2002). Die bedeutendste Änderung drückte sich im zunehmenden Einsatz finanzieller Mittel aus. Zentraler Ansatz ist der Aufbau von unterstützenden Basisorganisationen im politischen Feld, um einen höheren Prozentsatz an Gewerkschaftsmitgliedern für die Wahlen zu mobilisieren. Zu den Zielen gehört die Unterstützung gewerkschaftsnaher Kandidaten (Dark 1999a: 3) sowie der Versuch der Verbände, in ihrem Sinne auf die Gesetzgebung Einfluss zu nehmen. Das hervorstechendste Beispiel in jüngster Zeit war die Festlegung auf die Unterstützung des Demokraten Al Gore als Präsidentschaftskandidaten bereits vor den innerparteilichen Vorwahlen (*primaries*) nach dem AFL-CIO-Kongress 1999, da man sich von einer Wahl Gores in das Weiße Haus die potentielle Durchsetzung einer gewerkschaftsnahen Politik versprach.

Die Verfehlung dieses Ziels und die Übernahme der Präsidentschaft durch George W. Bush stellt eine große Herausforderung für die Gewerkschaften dar.¹⁴ Nachdem die Bush-Administration bereits zu Beginn ihrer Amtszeit eine Reihe anti-gewerkschaftlicher Initiativen durchsetzte (Hurd et al. 2001: 5), wandten sich verschiedene Einzelgewerkschaften – wie die Teamsters (*International Brotherhood of Teamsters*), USWA (*United Steelworkers of America*) und UAW (*United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America*) – strategisch vom AFL-CIO ab, um mit der Bush-Administration zu kooperieren, dabei lediglich die Vorteile ihrer spezifischen Mitgliederklientel suchend. Zwar stellt dies kein grund-

¹⁴ Dies wurde besonders deutlich, als G. W. Bush erst kürzlich den Streik der Hafenarbeiter einseitig beendete, was ihm nach dem Taft-Hartley-Act von 1947 erlaubt ist, wenn ein Streik die öffentliche Ordnung bedroht. Damit ist er der erste Präsident, der von diesem Gesetz Gebrauch macht.

sätzliches Problem für die Hegemonie des Dachverbandes im politischen Feld dar, bedroht jedoch die fragilen Partnerschaften der Gewerkschaften mit diversen Umweltorganisationen und die potentielle Handlungseinheit der Gewerkschaftsbewegung insgesamt.

Ein neuer, vielversprechender strategischer Ansatz innerhalb der amerikanischen Arbeiterbewegung ist die Bildung von Koalitionen (*coalition building*) – meistens im lokalen Bereich – mit verschiedenen Gruppen der Zivilgesellschaft (vgl. Bronfenbrenner 1998; Hurd et al. 2001).

Während ein großer Teil der nationalen Gewerkschaften nicht an der sozialen Bewegung der 1960er teilnahmen, gab es dennoch lokale Verbände die in einigen Städten wie San Francisco, Seattle oder New York in den Anti-Kriegs- und *Civil Rights*-Koalitionen partizipierten und der Gewerkschaftsbewegung damit zumindest einen limitierten Einfluss verliehen. Mit dem Ende der Bewegungen in den 1970ern endete auch dieser limitierte Einfluss. Erst wieder in den 1980er Jahren entstanden als Antwort auf Rezession und Betriebsschließungen neue, vornehmlich lokale Koalitionen zwischen Gewerkschaften und gesellschaftlichen Gruppen mit der Zielsetzung, in die Krise geratene Betriebe und damit Arbeitsplätze zu sichern (vgl. Brecher/Costello 1990).

Auf dieser Grundlage fand eine Ausweitung verschiedener Koalitionen und Initiativen in den 1990ern¹⁵ – mit der Rückendeckung des AFL-CIO und diverser nationaler Gewerkschaften – in unterschiedlichen Bereichen statt, wie die *living wage* Bewegung (vgl. Pollin/Luce 1998), der Widerstand gegen das NAFTA- (*North American Free Trade Agreement*) Abkommen und die *Fast Track*-Gesetzgebung (vgl. Shoch 2001; Glenn 1998) oder die *Anti-Sweatshop*-Bewegung (vgl. Greenhouse 2001). Obwohl diese oft erfolgreich in der Umsetzung der gesteckten Ziele waren, stellt die Kurzfristigkeit der Initiativen ein grundsätzliches Problem dar. Insbesondere die Gewerkschaften nutzten die Koalitionen, um ihre Position in konkreten Verhandlungssituationen zu stärken. Oftmals endeten diese mit dem Ende gewerkschaftlicher Kampagnen im Rahmen von Organisationsinitiativen und Kollektivverhandlungen. Allerdings gibt es in diesem Bereich auch Ausnahmen, wie die auf langfris-

¹⁵ Z. B. fanden Aktivisten der damaligen Zeit später den Weg in die Gewerkschaftsbewegung und bewirkten eine größere Offenheit in verschiedenen Einzelgewerkschaften. Turner (2001: 18f.) argumentiert diesbezüglich, dass John Sweeney den AFL-CIO vor allem deshalb anführt, weil er in den siebziger Jahren begann, Aktivisten aus den sozialen Massenbewegungen der 1960er Jahre für die Gewerkschaften zu gewinnen. Diese spielten aufgrund ihrer Erfahrung aus den sozialen Bewegungen eine zentrale Rolle bei den Organisierungskampagnen einiger progressiver unions – wie SEIU, CWA, AFSCME (American Federation of State, County and Municipal Employees), HERE und UNITE (Union of Needletrades, Industrial and textile Employees) – und legten den Grundstein für die *changing to organize*-Initiative des AFL-CIO Mitte der 1990er Jahre.

tige Zusammenarbeit ausgerichtete *Justice for Janitors*-(JfJ) Kampagne (s.u.) der SEIU verdeutlicht.

Im Folgenden sollen nun die unterschiedlichen Revitalisierungsansätze anhand von zwei nationalen Verbänden konkretisiert werden, die zu den erfolgreichsten und innovativsten zählen und sich beide auf das *corporate campaign*-Modell berufen. Dabei geht es im Wesentlichen darum, zu verdeutlichen, dass die von den Gewerkschaften getroffenen Maßnahmen jeweils kontextabhängig zu verstehen sind und sich zumeist grundsätzlich voneinander unterscheiden.

6. Ansätze zur strategischen Revitalisierung: die Einzelgewerkschaften SEIU und CWA

Die folgende Erörterung der SEIU bezieht sich vornehmlich auf die *Justice for Janitors*-Kampagne, die, ausgehend von Los Angeles, den vielleicht bedeutendsten Schritt hinsichtlich der Organisierung von *low wage*-Immigranten in den USA darstellt und deshalb exemplarisch für die erfolgreiche Arbeit der SEIU herangezogen werden soll.

Die *Service Employees International Union* organisiert seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs Arbeiter des Gebäudeservices, mehrheitlich Beschäftigte der Gebäudereinigung. Bis Ende der 1970er Jahre wuchs die Mitgliederzahl stetig. Außerdem drückte sich der Erfolg der Gewerkschaft in dieser Phase in den Lohnzahlungen aus: im Durchschnitt betrug die Vergütung in gewerkschaftlich organisierten Gebäuden zwölf Dollar pro Stunde, während das Entgelt in den nicht gewerkschaftlich organisierten Gebäuden sich auf lediglich vier Dollar belief (Erickson et al. 2001: 3f.).

In den 1980er Jahren wurde auch die SEIU vom allgemeinen gewerkschaftlichen Niedergang erfasst, was u. a. zu einem dramatischen Sturz der Löhne sowie der sozialen Vergünstigungen im Gebäudeservice führte.

Bemerkenswert ist, dass beispielsweise in Los Angeles ein Drittel des heutigen Büroraumes erst nach 1980 gebaut wurde. Infolge dieser Expansion stieg der Anteil der Arbeiter im Gebäudeservice dramatisch an. Dies hätte eigentlich eine Stärkung der gewerkschaftlichen Vertretung zur Folge haben müssen. Der dennoch erfolgte Einflussverlust ist in engem Zusammenhang mit der Restrukturierung der Gebäudeserviceindustrie zu sehen, welche aus Kostengründen zunehmend dem Konzept des *outsourcing* unterworfen wurde.

Die dramatische Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten großer Firmen bei unklaren Verantwortlichkeitsverhältnissen und Beschäftigten mit zum großen Teil prekärem Aufenthaltsstatus, die darüber hinaus nur bedingt über englische Sprachkenntnisse verfügen, bilden in diesem Kontext den Nukleus des heutigen gewerkschaftlichen Organisations- und Vertretungsproblems.

In der Folge entwickelte die SEIU als Antwort auf diese Prozesse fraglos den umfassendsten basisorientierten Revitalisierungsansatz (Fletcher/Hurd 1998). Im Zentrum ihrer aktiven Strategie steht vor allem die Identifizierung bestimmter Sektoren, Industrien, Berufszweige und lokaler Arbeitsmärkte als Ziele der Organisie-

rungskampagnen. Das Erkennen zentraler Akteure und potentieller Angriffspunkte durch eingehende Analysen der Zielindustrien hat die SEIU in die Lage versetzt, die Vorteile des Managements im derzeitigen Umfeld der industriellen Beziehungen zu reduzieren.

Die *JfJ*-Kampagne ist in dieser Hinsicht eine nationale Anstrengung, gewerkschaftlichen Einfluss in der Gebäudeservice-Industrie besonders in großen Städten zurückzugewinnen. Damit reagierte die SEIU auf das Wegbrechen vieler Arbeitsplätze und die Taktik der Gebäudebesitzer, vor allem Subunternehmer ohne gewerkschaftliche Vertretung für den Gebäudeservice zu verpflichten. Das Konzept der SEIU besteht aus einer kombinierten Organisations- und Verhandlungsstrategie, basierend auf dem *corporate campaign*-Modell und einer gemeinsamen Mobilisierung diverser gesellschaftlicher Gruppen.

Los Angeles gilt in diesem Zusammenhang als das bedeutsamste Beispiel. In einer Serie von Mobilisierungen konnten dort seit Beginn der 1990er Jahre durch die Aushandlung von Tarifverträgen Erfolge im Bereich der Organisation, der Rechte am Arbeitsplatz und der Löhne erzielt werden. Dies ist um so bemerkenswerter, berücksichtigt man die bereits beschriebene Problematik, dass ein großer Teil der Beschäftigten im Gebäudeservice Immigranten ohne legalen Aufenthaltsstatus ist und gar nicht oder nur sehr schlecht Englisch spricht (vgl. Erickson et al. 2001; Adler/Turner 2001).

Der *JfJ*-Ansatz ist entsprechend nicht nur eine Strategie zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung, sondern vor allem auch der Versuch, über eine multikulturelle und soziale Bewegung Einflussmöglichkeiten für eine ökonomisch schlechter gestellte Bevölkerungsgruppe zu schaffen (vgl. Williams 1999). Dementsprechend fordern führende Strategen der SEIU auch eine Radikalisierung gewerkschaftlichen Handelns, z.B. durch zivilen Ungehorsam (vgl. Lerner 1991; 1996). Dieser Ansatz ist jedoch innerhalb der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung augenscheinlich nicht konsensfähig.

Am Beispiel der nationalen Gewerkschaft CWA und der spezifischen Herausforderungen im Bereich der Telekommunikationsindustrie sollen nun strategische Entwicklungen als Antwort einer Gewerkschaft auf die neuen Herausforderungen seit Beginn der 1980er Jahre in einem anderem Kontext betrachtet werden.

Ähnlich wie in anderen Industrien kam es in den frühen 1980er Jahren auch im Bereich Telekommunikation zu einer Dezentralisierung der Strukturen. Dies ist weniger auf den internationalen Wettbewerb als vielmehr auf die Trennung (*divestiture*) des vormaligen Monopolisten AT&T von seinen 22 lokalen Telefongesellschaften und damit dem Ende des sogenannten *Bell Systems* zurückzuführen.¹⁶

¹⁶ Demnach erlaubte man nach dem juristisch angeordneten Aufbruch seiner Strukturen AT&T weiterhin in den Bereichen „Fernverbindungen“ und „Arbeitsmaterial“ zu konkurrieren, trennte allerdings die 22 lokalen Einheiten von der Muttergesellschaft. Diese wurden in sieben Re-

Das Kollektivverhandlungssystem vor der Auflösung der vormaligen AT&T-Strukturen war geprägt von einem nationalen Abkommen (*national contract*) zwischen der CWA¹⁷, die über eine stabile Mitgliederbasis verfügte, und der AT&T über zentrale ökonomische Belange. Mit den 22 *Bell Operating Companies*, AT&T Long Lines und Western Electric verhandelte die CWA über Themen der Arbeitsadministration und der *work rules*. Es hatte sich demnach ein stabiles zwei-Ebenen-System herausgebildet (Keefe/Batt 1997: 61f.).

Die Trennung und Deregulierung nach 1984 unterminierte diese stabile Beziehung zwischen Gewerkschaft und Management und führte zu einer Dezentralisierung des Verhandlungssystems (Katz et al. 2000: 4). Ferner wurde in diesem Umfeld die Voraussetzung für eine intensive Konkurrenz zwischen AT&T und den RBOC's (wie Verizon oder SBC Telecommunications) geschaffen, in deren Folge die nicht gewerkschaftliche Beschäftigung in den Firmen wuchs. Deutlich wurde dies insbesondere auch in den neuen Firmen und Bereichen des Sektors. Vertraten die Gewerkschaften vor dem Aufbruch der alten Strukturen 1983 noch 55,5% der Beschäftigten, waren 1996 nur noch 28,7% der Arbeitnehmer in der Telekommunikationsindustrie gewerkschaftlich organisiert (Batt/Strausser 1998).

Der Rückgang des Organisierungsgrades ist einerseits auf den Zusammenbruch des *Bell Systems*, andererseits aber auch auf Faktoren des allgemeinen gewerkschaftlichen Niedergangs zurückzuführen, wodurch der Konflikt in den Verhandlungen vor allem mit den RBOCs forciert wurde. Die Folge dieser Entwicklungen war eine vehemente Krise der Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit der Gewerkschaftsmitglieder sowie die Einengung des *Manövrierspielraums der Gewerkschaften*.

Um auf die Restrukturierung der Industrie zu reagieren, entwickelte die CWA eine umfassende *corporate campaign*-Strategie, in der ein Bereich gewerkschaftlichen Handelns, wie die Organisation neuer Mitglieder, mit anderen zentralen Bereichen gewerkschaftlichen Handelns, wie Kollektivverhandlungen oder politischer Einflussnahme, interagiert.¹⁸

In der *pre-divestiture*-Periode machten das Bell System und die Service-Mentalität der Gewerkschaften, die kooperative Beziehungen mit der Gewerkschaft

gional Bell Operating Companies (RBOC's) konsolidiert (vgl. Katz et al. 2000: 44; Temin 1987).

¹⁷ Die CWA ging hervor aus einer Föderation verschiedener Beschäftigungsorganisationen und formierte sich 1947 zu einer unabhängigen CIO-Gewerkschaft (vgl. Kochan/Katz 1986). Neben der CWA organisiert auch die kleinere Gewerkschaft IBEW (International Brotherhood of Electrical Workers) Beschäftigte im Bereich Telekommunikation.

¹⁸ Historisch betrachtete die Gewerkschaft ihre Aktivitäten in den Bereichen Kollektivverhandlungen, Politik und Organisation als wechselseitig abhängig – eine Position, die vom damaligen Präsidenten der Gewerkschaft Joseph Beirne 1965 in der *triangular strategy* artikuliert wurde (CWA 1965).

förderten, integrative Strategien weniger notwendig. So wurden die Aktivitäten in den unterschiedlichen Einflussphären unabhängig voneinander betrieben. In der *post-divestiture*-Ära beruht die strategische Ausrichtung der CWA, aufgrund der industriellen und technologischen Restrukturierung, in deren Folge die Gewerkschaft ihre traditionelle Verhandlungsmacht verlor und die Atmosphäre in den Arbeitsbeziehungen konfliktiver wurde, auf der Verbindung der Aktivitäten in den jeweiligen Bereichen (Katz et al. 2000: 8). Die CWA begann z. B. Beschäftigte im High Tech Bereich zu organisieren und mit *Cisco Systems*, einer *non-union company*, zusammenzuarbeiten. Cisco lizenzierte die CWA als *regional academy* für die Ausbildung an der technischen Einrichtung und den Betriebsanlagen des Unternehmens. Die Gewerkschaft eröffnete darauf hin Ausbildungszentren zu diesem Zweck in Washington D.C., Cleveland und Freemont. Bemerkenswert ist auch die Kooperation der CWA mit WashTech, einer kleinen Gewerkschaft High Tech-Beschäftigter bei Microsoft. Trainingsseminare für die Ausbildung in neuer Software dienen hier zur Attraktion neuer Mitglieder (Katz et al. 2000: 11; Adler/Turner 2001: 471ff.; van Jaarsveld 2001; CWA 2001).

Die erfolgreiche Arbeit der CWA lässt sich also anhand von vielen Initiativen belegen (zu Verizon und SBC vgl. Katz et al. 2000; Adler/Turner 2001). Ein gutes Beispiel in jüngster Zeit ist die erfolgreiche Kampagne gegen Verizon Wireless in einem konfliktiven Umfeld. Dem Teamsters-Modell während des UPS-Streiks 1997 folgend (vgl. Tillman 1999) – d. h. vor dem Streik jedes *local* zu informieren und zu instruieren (z.B. durch *train-the-trainer sessions*) und damit gleichzeitig für den Streik zu mobilisieren –, schaffte es die nationale Gewerkschaft, dem Unternehmen durch eine kompromisslose Haltung in den Verhandlungen, unterstützt von einer starken Mobilisierung, diverse Zugeständnisse abzurufen. Neben signifikanten Lohnzuwächsen und Pensionserhöhungen konnten vor allem auch Vorteile im nicht-ökonomischen Bereich der Arbeitsorganisation erzielt werden. Diese Absicht verfolgten schon die Teamsters im UPS-Streik, als es vornehmlich darum ging, die Ausweitung der Teilzeitarbeit zu verhindern (Adler/Turner 2001: 471).

7. Fazit

Ein grundsätzliches Problem der heutigen Gewerkschaften ist es, dass sie in zunehmend marktorientierten und individualisierten Gesellschaften weiterhin für das Prinzip kollektiver Solidarität stehen. Insbesondere in der amerikanischen Kultur hatten die Arbeitnehmerverbände deshalb traditionell Anpassungsprobleme. Aber vergleichbar der katholischen Kirche, zu der die organisierte Arbeiterschaft in den USA historisch eine enge Bindung unterhält, erfüllt die Gewerkschaftsbewegung wesentliche soziale Funktionen, fördert bestimmte Werte und damit gesellschaftliche Stabilität. So unterstützte sie die zentralen sozialpolitischen Bewegungen der jüngsten Geschichte (wie *health care* oder *war on poverty*). Die Gewerkschaften in den USA sehen sich heute als Verfechter des Sozialstaates bzw. einer neo-keynesianischen Wirtschaftspolitik (Dark 1999a: 3). Es ist anzunehmen, dass unter

der Voraussetzung wachsender Einkommensunterschiede sowie dem schwierigen Übergang zu neuen Produktionsprozessen den Arbeitnehmerverbänden in den USA eine wichtige und nützliche gesellschaftliche Rolle in einer sich zunehmend globalisierenden Umwelt zukommt.

Verknüpft man die hier erfolgte Analyse mit Fragen nach den Bedingungen des gewerkschaftlichen Strategiewandels und den Möglichkeiten der Verbände zur Erneuerung im spezifischen Kontext der aktuellen amerikanischen industriellen Beziehungen, dann wird erkennbar, dass im Rahmen des Niedergangs die ausgesprochen schwache institutionelle Verankerung und der sehr niedrige Grad der Organisierung das Feld für Experimente, Innovationen und neue Mobilisierungsstrategien geöffnet haben (Turner 2001: 2).

Dies trifft im besonderen Maße auf einige progressive *unions* zu, die frühzeitig die Notwendigkeit zur verstärkten Organisierung und Mobilisierung erkannt haben.

In diesem Zusammenhang hat der Vergleich der Revitalisierungsstrategien der nationalen Gewerkschaften SEIU und CWA gezeigt, dass beide in der Lage waren, mit der Unterstützung des Dachverbandes eine strategische Erneuerung unter vermehrter Einbindung der Basis zu vollziehen, die zu nennenswerten Erfolgen in den Bereichen Organisierung und Kollektivverhandlungen geführt hat. Allerdings wurde im Rahmen der Gegenüberstellung auch die Unterschiedlichkeit der strategischen Ansätze deutlich. Sie ergeben sich einerseits aus den industriellen Strukturen, in denen die Verbände jeweils organisieren, andererseits aber auch durch die Heterogenität der (potentiellen) Mitglieder.

Weiterhin wird in diesem Zusammenhang die Vielfältigkeit des Begriffs der *corporate campaigns* deutlich: während die SEIU die Mobilisierung und Koalitionsbildung in den Vordergrund stellt und damit dem Anspruch einer „sozialen Bewegung“ nahe kommt, sind die neuen Strategien der CWA vornehmlich als die einer Gewerkschaft zu verstehen, welche versucht, aufgrund der Umstrukturierung ihrer Kernindustrie (durch Privatisierung) Einfluss auf unterschiedlichen Ebenen zurückzugewinnen bzw. zu etablieren.

Grundsätzlich wird hier davon ausgegangen, dass eine allgemeine Transformation der amerikanischen Gewerkschaften in eine Bewegung, die sich durch einen allgemein-sozialen Charakter auszeichnet – im Sinne der Implementierung eines *social movement unionism* – vor allem aufgrund der mehrheitlich traditionellen Einstellungen der Gewerkschaften bzw. ihrer Mitglieder ein kaum denkbares Szenario darstellt. Die Handlungsweisen verschiedener Einzelgewerkschaften belegen dies: so konnte die Stahlarbeitergewerkschaft USWA Importbeschränkungen für Stahl durchsetzen, eine Vereinigung verschiedener Gewerkschaften unter Führung der Teamsters unterstützte – trotz ökologischer Bedenken – die Ölbohrungen in Alaska und die UAW trat für niedrigere Benzinpreise ein.

Anknüpfungspunkte und potentiell neue Einflussmöglichkeiten bieten sich diesbezüglich vor allem der wachsenden Gruppe der *working poor* und *low wage*-Immigranten, die von „progressiven“ Verbänden wie SEIU und HERE (*Hotel*

Employees and Restaurant Employees International Union) sowie von Gewerkschaften im Textil- und Nahrungsmittelbereich wie UNITE, UFW (*United Farm Workers*) oder LIUNA (*Laborers International Union of North America*) organisiert werden.

Allgemein zeigt die Schwerpunktsetzung der Gewerkschaften in den Kollektivverhandlungen in den letzten Jahren, dass es in den meisten tariflichen Auseinandersetzungen nicht mehr zentral um Löhne, sondern vielmehr um die Themen Arbeitsplatzsicherheit, Pensionen und Gesundheitsfürsorge geht. Dies spiegelt sich auch in den Arbeitskämpfen der letzten Jahre wider. Zu den wichtigsten zählen die Kampagne von URW (*United Rubber Workers*) und URSW gegen Bridgestone/Firestone (1994-1996) (Bronfenbrenner/Juravich 1999), der UPS-Streik der Teamsters (1997), der Arbeitskampf der CWA gegen Verizon-Wireless (2000) und die SEIU-Streikkolalition der *JfJ* in Los Angeles (2000).

Eines der Hauptprobleme der Revitalisierungsansätze ist nämlich die umfassende Ausweitung der neuen Strategien auf die gesamte Gewerkschaftsbewegung aufgrund des immer noch tief verankerten *business unionism*. Zwar hat mit der Übernahme der Präsidentschaft des AFL-CIO durch Sweeney eine atmosphärische Verbesserung – im Sinne einer Aufbruchsstimmung – innerhalb des Dachverbandes stattgefunden, die Neuerungen sind jedoch nach wie vor eher Flickwerk. Eine wirkliche Umsetzung der neuen strategischen Vorgaben des AFL-CIO erfolgt offensichtlich nur dann, wenn die angegliederten nationalen Verbände die Krise auf dem Gewerkschaftssektor auch als solche wahrnehmen und darüber hinaus eine Mehrheit der lokalen Verantwortlichen gewillt ist, die neuen Strategien anzuwenden.

Ferner macht sich die Schwäche des dezentralisierten Dachverbandes bemerkbar, der nur limitierten Einfluss auf die ihm angegliederten Gewerkschaften ausüben kann. Seine politischen Forderungen sind nicht formal bindend für die nationalen Gewerkschaften. Der AFL-CIO ist demzufolge ein schwach disziplinierter Verband, der keine direkte Möglichkeit der Einflussnahme auf die ihm angeschlossenen *unions* hat. Es ist z.B. nach wie vor nur schwer vorstellbar, dass der AFL-CIO einen vom Großteil der Beschäftigten getragenen Generalstreik – wie z. B. in Italien oder Spanien – durchführen könnte.

Der (oftmals aus den Reihen der SEIU) geforderte Ansatz einer Radikalisierung des Protests stößt zwangsläufig an Grenzen, da die meisten Beschäftigten grundsätzlich eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Arbeitgebern bevorzugen. Eine Strategie der Radikalisierung würde eine aggressive und widerspenstige Mitgliedschaft mit relativ geringem politischen Einfluss hervorbringen, die sich mit den am wenigsten kooperativen Unternehmern auseinandersetzt und deshalb auf breiter Fläche wirkungslos wäre.

Eine strukturelle Verbesserung der Situation der Gewerkschaften in den USA kann deshalb wohl nur durch eine Reform der Arbeitsgesetzgebung erreicht werden, die aber durch die konservative Regierung Bush vorerst in weite Ferne gerückt ist. Das bisherige Scheitern dieses Unterfangens – selbst bei demokratischen Mehrheiten im Kongress – ist wohl darauf zurückzuführen, dass die Debatte den Charakter einer

technischen Auseinandersetzung zweier Interessengruppen hatte, ohne dass die Mehrheit der Beschäftigten (und Wähler) ihre Interessen vertreten sahen. Das Projekt einer *labor law reform* kann deshalb, wenn überhaupt, nur mit der Unterstützung großer Teile der Gesellschaft verwirklicht werden.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Revitalisierungsansätze innerhalb der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung sich durchaus schon positiv – im Sinne eines Ausbaus bzw. einer Stabilisierung ihrer Position – auswirkten. Das Hauptproblem liegt jedoch weiterhin in der mangelnden Generalisierbarkeit und der entsprechend problematischen Ausweitung auf nationale Gewerkschaften mit traditionell eingestellten Führungen. Allerdings könnte gerade in der strukturellen Heterogenität der Gewerkschaftsbewegung und damit auch der Ansätze zur Revitalisierung ein Vorteil liegen. Die Entwicklung eines modernen und breiten strategischen Instrumentariums der nationalen Gewerkschaften in verschiedenen Bereichen und Sektoren gewerkschaftlicher Aktivitäten sowie einer verstärkten Basiseinbindung, gestützt durch einen (politisch) starken Dachverband, könnte eine grundlegende Reform der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung fördern.

Literatur

- Adler, L./Turner, L. (2001): *Awakening the giant: revitalization of the American labor movement*. In: *Transfer*, 7: 466-479.
- AFL-CIO (1988): *Numbers that Count*. Washington D.C.
- Batt, R./Strausser, M. (1998): *Labor Market Outcomes of Deregulation in Telecommunication Services*. In: *Papers and Proceedings of the Annual Meetings of the IRRA*. Madison.
- Brecher, J./Costello, T. (1990): *Building Bridges: The Emerging Grassroots Coalition of Labor and Community*. New York.
- Boyle, K. (ed.) (1998): *Organized Labor and American Politics, 1894-1994: The Labor Liberal Alliance*. Albany.
- Brody, D. (1980): *Workers in Industrial America: Essays on the Twentieth-Century Struggle*. New York.
- Bronfenbrenner, K./Juravich, T. (1999): *Ravenswood: The Steelworkers' Victory and the Revival of the American Labor Movement*. Ithaca.
- Bronfenbrenner K./Juravich T. (2001): *The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers' Experience*. In: Turner, L. et al. (2001): 211-237.
- Bronfenbrenner, K. et al. (eds.) (1998): *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*. Ithaca.
- Bronfenbrenner, K. (1998): *Introduction*. In: Bronfenbrenner, K. et al. (1998): 1-15.
- Bronfenbrenner, K. (1997): *The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections*. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 50: 195-211.
- Bureau of Labor Statistics (BLS) (2001): *Union Members in 2000*. Pressemitteilung, 18. Januar, www.stats.bls.gov/newsrels.htm.
- CWA (1965): *Keys to Internal Organizing: A Guide for the Locals of the Communication Workers of America*. Washington D.C.
- CWA (2001): *Talking Trade. Taking a Stand for Justice*. Washington D.C.
- Dark, T. E. (1999a): *The Unions and the Democrats: an Enduring Alliance*. Ithaca.

- Dark, T. E. (1999b): Debating Decline: The 1995 Race for the AFL-CIO Presidency. In: *Labor History*, 40: 323-343.
- Erickson, C. L. (1996): A Re-Interpretation of Pattern Bargaining. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 49: 615-635.
- Erickson, C. L. et al. (2001): Justice for Janitors in Los Angeles: Lessons from three Rounds of Negotiations. Paper presented at the Collective Bargaining Workshop. Cornell University.
- Figueroa, H. (1998): Back to the Forefront: Union Organizing of Immigrant Workers in the Nineties. In: Mort, J.-A. (1998): 87-98.
- Fletcher, B. Jr./Hurd, R. W. (1998): Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions. In: Bronfenbrenner, K. et al. (1998): 37-53.
- Freeman, R. B. (1985): Why are Unions Faring Poorly in NLRB Representation Elections? In: Kochan, T. (1985): 45-64.
- Freeman, R. B. (1998): Spurts in Union Growth: Defining Moments and Social Processes. In: Bordo, M. D. (ed.) (1998), *The Defining Moment. The Great Depression and the American Economy in the Twentieth Century*. Chicago: 265-295.
- Frege, C. M. (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des „Organisierungsmodells“. In: *Industrielle Beziehungen*, 7: 260-280.
- Gapasin, F./Wial, G. (1998): The Role of Central Labor Councils in the 1990s. In: Bronfenbrenner, K. et al. (1998), S.54-68.
- Glenn, D. (1998): Fast Track Derailed, in: Mort, J.-A. (1998): 189-201.
- Green, J. R. (1980): *The World of the Worker: Labor in the Twentieth-Century America*. New York.
- Greenhouse, S. (1999): Students Urge Colleges to Join a New Anti-Sweatshop Group. *New York Times*, 20. Oktober.
- Gross, J. A. (1974): *The Making of the National Labor Relations Board*. Albany.
- Hurd, R. W. et al. (2001): Reviving The American Labor Movement. Institutions and Mobilization. Revised version of a paper prepared at the „International Seminar on Labour Movement Revitalization Strategies“, April 19-21, 2001, International Labour Organization. Geneva, Switzerland.
- Hurd, R. W. (2001): Contesting the Dinosaur Image – the U.S. Labor Movement’s Search for a Future. In: *Transfer*, 3: 451-465.
- Hurd, R. W. (2002): Reviving the American Labor Movement: Institutions and Mobilization, Discussion papers. Geneva.
- Juravich, T./Bronfenbrenner, K. (1998): Preparing for the Worst: Organizing and Staying Organized in the Public Sector. In: Bronfenbrenner, K. et al. (1998): 262-282.
- Katz, Harry C. et al. (2000): The Revitalization of the CWA: Integrating Political Action, Organizing, and Collective Bargaining, March. NYSSILR-Cornell University, Unpublished Manuscript.
- Katz, H. C. (2001a): Recent Developments in U.S. Collective Bargaining and Employment Practices. In: *Transfer*, 3: 441-450.
- Katz, H. C. (2001b): Afterword. Whither the American Labor Movement? In: Turner et al. (2001): 339-351.
- Keefe, J. H./Batt, Rosemary (1997): United States. In: Katz, Harry C. (ed.) (1997): *Telecommunications: Restructuring Work and Employment Relations World-Wide*. Ithaca.
- Kochan, T. A./Katz, H. C. (1986): *Collective Bargaining and Industrial Relations*. Homewood.
- Kochan, T. A. et al. (1994): *The Transformation of American Industrial Relations*. 2. Aufl. New York.

- Kochan, T. A. (1995): Using the Dunlop Report. In: *Industrial Relations*, 34: 350-366.
- Kochan, T. A. (1985): *Challenges and Choices Facing American Labor*. Cambridge.
- Lüthje, B./Scherrer, C. (1993): Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA. In: Lüthje, B./Scherrer, C. (eds.) (1993): *Jenseits des Sozialpakts. Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA*. Münster.
- Lerner, S. (1991): Let's get moving. In: *Labor Research Review* 18: 1-15.
- Lerner, S. (1996): Reviving Unions. In: www.bostonreview.mit.edu/BR21.3/Lerner.html. Originally published in the Summer 1996 issue of *Boston Review*.
- Mort, J.-A. (ed.) (1998): *Not Your Father's Union Movement*. Inside The AFL-CIO. London.
- Parker, Eric/Rogers, Joel (2001): Building the High Road in Metro Area. In: Turner, L. et al. (2001): 256-274.
- Pollin, R./Luce, S. (1998): *The Living Wage: Building a Fair Economy*, New York.
- Shoch, James (2001): Organized Labor Versus Globalization: NAFTA, Fast Track and PNTR with China. In: Turner, L. et al. (2001): 275-313.
- Sweeney, John J. (1996): *America needs a Raise: Fighting for Economic Security and Social Justice*. Boston.
- Temin, Peter (1987): *The Fall of the Bell System: A Study in Prices and Politics*. Cambridge.
- Tillman, R. M./Cummings, M. S. (eds.) (1999): *The Transformation of U.S. Unions. Voices, Visions, and Strategies from the Grassroots*. Colorado.
- Tillman, R. M. (1999): Reform Movement in the Teamsters and United Auto Workers. In: Tillman, R. M./Cummings, M. S. (1999): 137-166.
- Turner, L. et al. (eds.) (2001): *Rekindling the Movement*. Ithaca.
- Turner, L. (2001): Reviving the Labor Movement. A Comparative Perspective. Paper prepared for *Labor Revitalization*. Daniel Cornfield and Holly Mc Cammon (eds.), JAI series *Research in the Sociology of Work*.
- Turner, L./Hurd, R. W. (2001): Building Social Movement Unionism: The Transformation of the American Labor Movement. In: Turner, L. et al. (2001): 9-26.
- Van Jaarsfeld, D. (2001): *Organizing High Tech Workers at Microsoft and Beyond: Lessons from WashTech/CWA*, Manuscript, NYSSILR. Cornell University.
- Voos, P. B. (Hg.) (1994): *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Madison.
- Voss, K./Sherman, R. (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy. Union Revitalization in the American Labor Movement. In: *American Journal of Sociology*, 106: 303-349.
- Waddington, J. (2001): Introduction: Trade Unions and Labour Relations in the United States. In: *Transfer*, 3: 396-406.
- Wever, K. (1998): International Labor Revitalization: Enlarging the Playing Field. In: *Industrial Relations*, 37: 388-407.
- Williams, Jane (1999): Restructuring Labor's Identity: The Justice for Janitors Campaign in Washington, D.C. In: Tillman, R. M./Cummings, M. S. (1999): 203-218.